

労務管理における矛盾の歴史

安 藤 学

はじめに

これまで数多くの「労使関係」、「労務管理」、「労働問題」などと題された論文が発表されてきた。そして、日本経済が低成長期に入ったこのごろ、右に示したような論題の上や下に「転換期をむかえた」、「明日の」、「新しい」、「——」の「新課題」、「日本の——の擁護」などといった語句がへばりついてくるようになった。こうした傾向の理由として、これらの論文は、経済の現状に日本の労務管理が即応しなくなってきたことをあげている。しかし、筆者は「この日本の労務管理（終身雇用制、年功序列型賃金・昇進）は、その成立期からそれ自身の中に根本的な矛盾を内包しており、今日の低成長期にいみじくもその矛盾を尖鋭化

したにすぎない」と考えるのである。

そこで、この小論では、この仮説の検証を試みようとするものである。

一、いわゆる「終身雇用制と年功制度」の意味

これまでに日本の労務管理であるとされてきた終身雇用制と年功序列型賃金・昇進についての研究はすいぶんなされてきた。しかしながら、多くの研究者のそれについての見解はかならずしも一致するものではない。どの研究も共通している点は、一度会社へ採用すれば、悪意の行動や重大失策がないかぎりにおいて、定年まで雇い続ける（終身雇用制）。そして、年齢と勤続年数を重視して、賃金が昇給したり、職階が昇進したりするものである（年功序列型賃金・昇進制度）。

これらの生成の時期は、明治末期——大正初期にかけて成立し、昭和初頭に本格的に確立したと見ることにほぼ固まっているようである。明治の中ごろまでは、労働市場が横断的で労働者は「渡り職人」的な性格があった。ところが、明治末期になって、日本経済が急速に拡大成長してくると、労働者、特に熟練工や技能工に対する需要がたかまりその不足が起りはじめた。しかし、「渡り職人」的に工場間を転々として腕をみがくという慣習もあって、まだまだ労働移動が活発であった。このため大企業では、昇給も昇進も技量の向上だけでなく熟練工などの定着対策として年功制度が活用されるようになり、大企業に定着する労働者が多くなってきた。そしてこれらの労働者を中心として大正末期から昭和初期に、終身雇用制・年功制度が確立したと考えられている。たとえば、第一次世界大戦がはじまると景気が好況となり、そのため労働力の不足が深刻となり、それに応じて賃金の上でもいろいろな勤続奨励策が採用された。昇給制度が勤続の奨励に大きな役割を果たしたことはいうまでもない。しかし、それ以外にも勤続手当とか、勤続賞与のような賃金が支給され、勤続を奨励する方法がとられた。こうして年齢や勤続年数と賃金の相関が強くなったのである。

年功制度の中で、とりわけ年功序列型賃金は、我が国経済の発展に対して大きな利益をもたらしたといわれている。本質的には、年功序列型賃金が企業指向型制度であって、労働

働力を最も急成長している分野に集中させる。賃金は年齢と勤続年数に深い関係があるから賃金のコストは、労働者の平均年齢が低ければ低いほど低コストになる。だから急成長企業では大量の新規学者を採用し、労働の負担を軽減し、競争力を強化し成長に役立てたのである。また、我が国では、労働組合の組織率はほぼ欧米なみであるにもかかわらず、ストライキによる生産停止がそれほど多くない理由の一つには、終身雇用制、年功制度といった労務管理の方法があるのではないだろうか。また我が国では、企業間の労働移動は少ないが、企業内の配置転換は欧米企業よりはるかに多くなっている。労働者の地位は仕事によらず、またその結果、労働組合との協約が仕事内容を規定してないので、企業内での労働者に与えられる仕事の幅は非常に広いといえる。配置転換により仕事が変わっても賃金は年功序列型賃金なので仕事に関係なく同じ賃金であるから、労働者は少々の不満をもつても妥協してしまふのではあるまいか。このように終身雇用制、年功制度は、企業の発展に貢献したばかりでなく、労働運動の抑制にも役立つたといわれている。

二、終身雇用制と年功制度の矛盾（仮説）

終身雇用制は、一度会社が採用すれば定年まで特別な事情がないかぎり雇い続けるというものだが、これだけでは労働

者には魅力がなく、勤続年数が長ければ長い程、賃金は上がり、昇進もするという年功制度があつてはじめて終身雇用は成立する。すなわち年功制度は、終身雇用制の根幹をなしている。

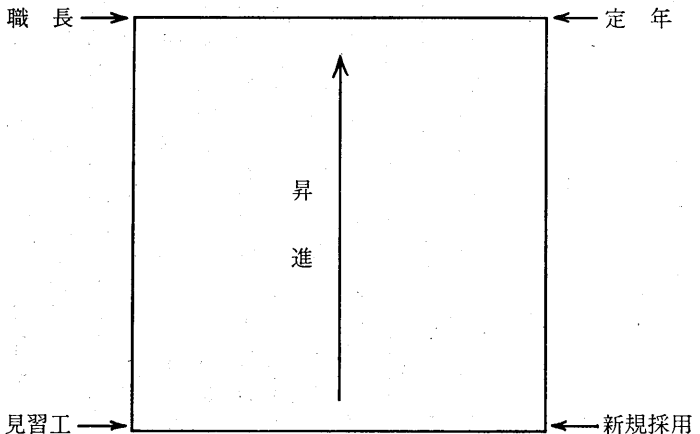
ここで労務管理のあり方が終身雇用制と年功制度をとる企業を想定しよう。そして新入社員として採用してから何年か経過したところで、すなわち時の流れの中でこの両者を再検討してみればどうであらうか。

たとえば、その企業の製造部門の職場を例にとつてみることにする。

終身雇用制なので新規採用者のすべてのものが、永年勤続し中途退職しなければ定年をむかえることができる。そして年功制度をとつているので、すべてのものが職長になつて定年退職することになる。問題になるのは、新規採用者のすべてが将来職長になる必要が職場管理の上からあるのか。毎年同じ採用者数であれば職長と見習工の人数が同じになる（第一図）。職場管理者と一般工員の比率が同じであるということとは、労働力構成の上からもバランスが悪いし、管理者である意味をなさなくなる。

次に賃金はどうであらうか。もちろん年功制度なので勤続年数が長くなるにつれて昇給し賃金もあがる。年功制度における賃金は入社当時がもっとも低いので、平均年齢が若ければ若いほど人件費は少なくてすむ。しかし終身雇用のもと

第一図 職場労働力構成図



では、いつも若い新規採用者ばかりで労働力を構成するということはない。このことは労働力の高齢化傾向を意味し、多額の人件費を必要とすることを示している。

このようなことから明らかなように、永年勤続する終身雇用制と年功制度とは乖離できないものとして出発したのだが、ここに至つてこの両者は相互に矛盾し対立を生み出す要素を本質的にもつていた。すなわち、この矛盾

は、企業の経営に行詰りをまねくことになる。それでは、大正末期から昭和初期に確立され、そして戦後再確立されたとされている終身雇用制・年功制度の労務管理の実態のなかに、もし矛盾があれば、先に設定した仮説と同じであるかどうか。矛盾がなければどうしてなのかを論文・資料を参考にしながら考えていきたい。

三、終身雇用制と年功制度の実態（検証）

（一）戦前の場合

高梨昌氏が大正末期から太平洋戦争までの時期における企業の労務管理の実態を次のようにのべておられる。「工場労働者としての職業に一生涯を託す意識もなく、俸給生活者や自営商工業主に職業転換することを望んでいる労働者意識の浮動的性格、職場の組制度・親方制度による親方労働者層のもつ技能指導上の権威——熟練が『カン』や『コツ』による主観的伝習的な職人的技能であったことのうちにその権威の実態的基礎があった——と職場労働者管理権限の存在とをささえた了解雇権限の行使、これらを可能にさせる強権的労務管理の存在と他方での労働組合の存在の否定、さらに重要な点は、自発退職を可能にさせる『のれん分け』制度の存在である。工場労働者でも、通例商店使用人でもみられる『のれん分け』の慣行が、広範な下請零細工業の存在によって保

証されていた。たとえば、小工業主の前職で工場労働者であったものが多いという事実や、また退職金制度が『のれん分け』の資金としての機能と性格をもつものとして登場したという事実は、このことの具体的証明である」。

二で考えた終身雇用制と年功制度矛盾は、この高梨氏がのべている当時の労働者の意識、職場の組制度、そしてのれん分けの制度などが矛盾を緩和する機能をもっていたことがわかる。そしてより重要なことは、当時の日本経済の状況である。昭和二年三月に、金融恐慌といわれるこれまでにないはげしい恐慌に見舞われ、それからまだ立ちなおることができないでいるうちに、昭和四年の秋、アメリカからはじまった世界恐慌に日本はまきこまれた。そして企業の倒産、また企業はいきのこるために首切りをはじめたのである。政府はこの恐慌対策として、中国へ軍事力をもって市場拡大にのりだした（満洲事変・上海事件）。そして恐慌対策のもとで軍需生産が拡張され、一時経済は活発になるが、日本はそのまま太平洋戦争へ突入し、労働者たちは戦場へと駆り出されていたのである。

終身雇用制と年功制度の矛盾は、仮説設定の時に考えたように、その両者がある程度の長期間、慣行された時、はじめてあらわれてくる。しかし、この両者が確立されたとされる大正末期から昭和初期にはじまり太平洋戦争までの間は、長くて二〇年であり、この間、企業において多くの労働者を長

期間雇用した形跡がみうけられないのである。したがって、この期間の労務管理の実態は、両者の矛盾を検証する材料とはならないと判断しなければならぬ。

(二) 戦後の場合

イ 終戦——昭和四〇年代中頃

我が国の経済は、太平洋戦争での敗北で完全に崩壊した。そして、連合軍の占領政策による財閥解体は昭和二十一年から二十三年にかけて展開され、それは持株会社の解散により財閥の家産を消滅させ、財閥家族の経済界からの排除を内容としたものであった。また、三井・三菱の商事部門が群小企業に分割され、さらに昭和二十二年の「過度経済力集中排除法」によつて三菱重工業、日本製鉄などの鉱工業部門の大企業が分割され、「私的独占禁止法」はアメリカの反トラスト法よりもきびしい内容のものであった。しかし、昭和二十四年以降にはアメリカの対日政策の転換によつて早くも禁止緩和がおこなわれたのである。そして昭和二十五年には朝鮮戦争が勃発し、アメリカはこの戦いの物資を日本で生産することを考え、日本はこの特需を直接の契機として、経済は回復にむかうのであった。

朝鮮特需によつて得たドルにより外国の新技術、機械設備の導入が活発に行われ、老朽設備の近代化が積極的に遂行されたのである。この時期の新投資は鉄鋼・石炭・電力など基

礎部門を中心に行われ、鉄鋼業の合理化は機械工業の発展の基礎をつくり、電源開発や石炭産業の技術導入は建設・鉱山機械・重電機など産業機械における外国技術の国産化を助長した。そして、昭和三十一年からの神武景氣以降民間設備投資を先導とする高度経済成長が出現する。この間の技術導入の設備投資は乗用車、家庭電気器具、石油化学、合成繊維工業を中心として行われ、各社とも積極的に外資との技術提携が進んだ。このような技術的進歩とあいまって生産管理、品質管理技法の導入が盛んになり、生産性向上運動が全国的にとり入れられた。この時期の特徴は何よりも新技術が網羅的に導入され、急速に消化吸収されたこと、およびそれが原料基盤から完成品にいたる一貫的なものであった。

昭和三七年度の不況はわが国経済の「転型期」と称されたが、基幹労働力の不足、消費者物価の高騰、企業収益率の低下など高度成長の歪みを顕在化させた。しかし、貿易自由化に備えて国際競争力の強化が至上命令となり、新技術導入の設備投資は続行された。この結果、基幹産業における生産規模の拡大（鉄鋼一貫の新鋭製鉄所、石油コンビナート、乗用車専門工場の建設）、新しい生産方法による製造工程の転換（鉄鋼業における圧延工程の自動制御化、連続鋳造法の採用）、最終消費財における新製品開発、原材料部門における新材料の創出などがみられた。

昭和四〇年の不況は赤字公債発行によつて回復したが、昭

和三〇年以降の技術革新の成果が生産力として現われはじめ、輸出競争力を強化し、貿易収支は大幅に黒字に転化した。とくに労働生産性の向上は著しく、重工業部門においては技術水準が世界的水準に到達したといわれた。たとえば昭和三〇年代以降五年ごとの実質経済成長率の平均年率をみると三〇年代前半九・五%、後半九・七%に対し、四〇年代前半は一・七%と著しく上昇しているのである。⁽⁴⁾

このような経済復興から高度経済成長に至る中で、終身雇用制と年功制度は二〇年代後半に再建されたとされる。この再建の基盤となったものを森五郎氏は、三つあげておられる。⁽⁵⁾第一に、相対的過剰人口が豊富に存在し、若年層を含む未経験者をその力で圧迫して低い賃金が可能になっていたということ。第二に、封鎖的労働市場と過剰人口とが相まって移動の少ない、したがって永年勤続の慣行が存在しえたこと。第三に、本格的な国際競争から管理貿易によって保護されていたため、生産技術や管理技術の発達が停滞的であり、したがって経験による技能や管理能力が支配的でありえたことをあげている。それに、津田真澄氏は、正規従業員の増大、養成制度の再開、福祉施設の拡大、基本給賃金体系の再建、終身雇用制の拡大、身分制度の再編成などは、年功的労務管理の再建期の特徴であるとしている。⁽⁶⁾

戦後の復興から高度経済成長をとげ、そして低成長期に入るまでの期間において、終身雇用制と年功制度の矛盾は、あ

らわれてこなかったといつてよい。日本の経済は朝鮮戦争の特需を契機として世界に例を見ない急速な回復と、著しい発展をとげ、企業は戦前よりもっときびしい条件の中でその再建と設立に努力してきた。

そして高度経済成長期の企業の規模は、

再建また設立

期の数十倍

百倍にも拡大

してきた。こ

れを労働力構

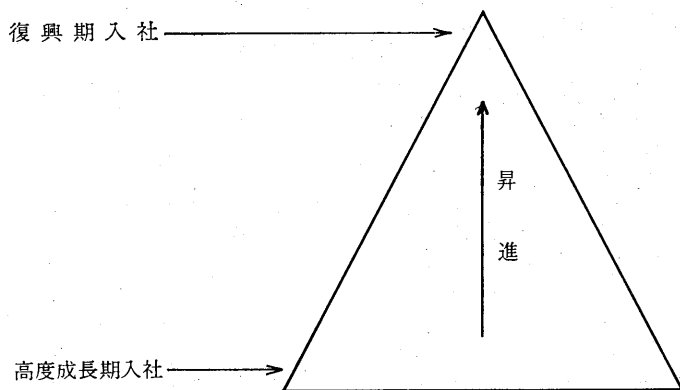
成の図に表わ

すと第二図の

ようなピラミ

ッド型になる。ピラミッドの頂上は回復再建期に入社した人たちであり、底の部分は高度経済成

第二図 労働力構成図



長期に入つた労働者たちである。そしてこの頂上にいる人たちは職場管理の地位についており、このピラミッド型は、職場の労働力構成から見て理想的な型ともいえる。そしてまた、この成長期に入るまでの期間は、やっと一五年から二〇年であり、職場規模の拡大とあわせて考えてみるならば、終身雇用制と年功制度の矛盾をひきおこす要素はなかったといえる。しかし、この期間は、かなり労働力移動が活発であり、厳密に言えば永続的雇用、終身雇用が慣行されていたかという点では疑問がのこる。ところが、この戦後の技術革新と高学歴化によって終身雇用制と年功制度との矛盾ではなく別に、労働者が職場制度についての矛盾を抱くようになった。労働作業は、技術革新の導入で単純化され、これまでのような熟練技能を必要としなくなった。そこへ旧来は、肉体労働者は初等程度の学歴であつたのに対して、進学率の向上で高学歴の労働者が高技能（むしろ適正技能といった方がよいが）をもつて職場内へ流入してきたのである。若い労働者たちは、先輩の労働者たちと同じように仕事をやる。先輩たちよりも能率のよい仕事をして、賃金は低く、当然のことながら昇給は年功制、そして昇進も年功制であるので戦後民主教育をうけた若年労働者にとっては矛盾を覚えずにはいられない。このように職場内の年功制度についての新たな矛盾がでてきたのである。

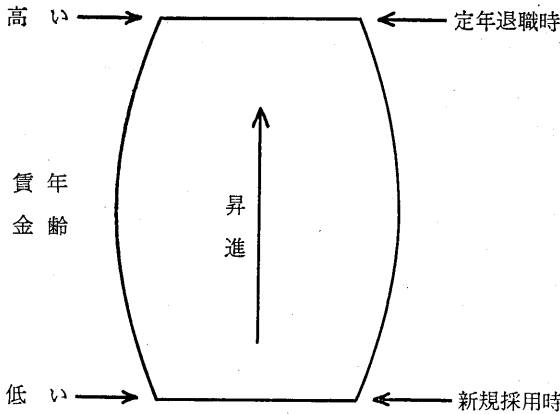
またこの年功制度は企業にとつても矛盾をもたらし、技術革新では、新しい生産手段や方式が導入され、作業内容が

再編成されると、それまでの生産過程の中ではたらいてきた熟練工は、次第にその能力を発揮するところを失つた。勤続年数の長さと乖離できない技能、熟練、経験が役にたたなくなつてきたのである。年齢、勤続年数など、年功がこれまで賃金を定めるのに役立っていたのは、それが技能、熟練、経験などといった仕事をやり遂げる能力とその遂行結果とが一致していたからである。しかし、このような技術革新の進展の中で、年功が仕事に役立たず、生産性向上がそれに伴わなくなつても賃金の方は年功制度で仕事に関係なく上がつていくのでは、企業にとっては不合理なことになる。

ロ 昭和四〇年代後半――

昭和三〇年代以降、我が国はめざましい経済発展をとげてきた。しかし昭和四〇年代の半ばから公害問題、インフレの激化など、高度成長のもたらすマイナス面が大きな問題となり、同時に国際的には、四六年八月のニクソン声明、同年一二月には多国間通貨調整による対ドル円価の切り上げ、さらに四八年十一月のいわゆる石油危機が発生するなど、内外諸要因によつて物価、賃金の大幅高騰を促し、その結果、総需要抑制策がとられるなど、日本経済は大きな変動をむかへ、それに追い討ちをかけるかのように最近の極端な円高である。こうした状況の中で企業は、これまでの労務管理のあり方の転換をせまられている。この転換をせまる根本的理由がさ

第三図 労働力人口の年齢別構成



きでのべた終身雇用制と年功制度との矛盾である。
技術革新によって、技能、熟練、経験が役にたたなくなつた今日、熟練工たち従来の仕事を失い、新しい仕事を修得するか、さもなければ他の企業に転職することをせまられている。しかし、

終身雇用制、年功制度の下においては、新しい技術を修得しなくとも、賃金は、年齢や勤続年数などの年功によって上昇するため新技術をなかなか修得しようとしなない。他の企業に移れば中途採用としてあつかわれ賃金が低くなるため転職

せず企業内にできるだけいすわろうとするのである。このことは、今回は取り扱わなかったが、戦後力をつけてきた労働組合のはたらきも大きく影響している。そして四〇年代後半にはじまった不況の波で、企業の労働力需要は減少し、高度経済成長期にはかなり活発であつた労働力移動もぱったり止んでしまった。すなわち、若年労働者の採用が減少し、自発的退職者も減り、企業の労働力人口の年齢別構成は第三図のようなピラミッド型になり、この型が意味していることは、労働力の高齢化そして人件費の増加である。

年功制度は、若年労働者の低賃金化を通じて低人件費を可能にする目的であつたが、終身雇用制とあわせて労務管理に採用することで企業経営を行詰らせるものとなつたのである。

こうして二での仮説は、ここにきてやつとその検証ができたことになる。

四、むすびにかえて

日本における労務管理の矛盾を、まず仮説設定を行い、各期間に分けてその存在をたしかめようとしたのである。しかし、終身雇用制と年功制度の実際に慣行されている事実がほとんどつかめず、仮説検証が不可能という結果になった。低成長期に入つたところで、なんとか矛盾をたしかめることができたけれども、これも、もっと厳密に分析するならば、低

成長期の労務管理の「行詰り」の原因はまた別のところにあるのかもしれない。

この小論は、自らにあたえられた使命を果すことができなかったけれども、このことは、あらたな問題を提起することになったのである。日本の労務管理の特徴は、終身雇用制と年功制度であるということが一般に広く認められている。ところが、今回のように、その事実が把握できなかったのである。しかし、企業に新規卒者として入社し、年功序列型で昇給、昇進して定年で退職した労働者もいる。しかし、その数は日本の労働人口からすれば、ほんの一握りにすぎない。それならばなぜ、終身雇用制が日本の労務管理の特徴としてあげられるのか、という疑問がわいてくる。ここに至ってこの小論は、一つの論文の「序」にあたる役割を演じることになったのである。この「序」につづく「破」の部分は、いずれ稿をあらためて論じたい。

註

(1) 日本経済新聞社「賃金制度の話」日本経済新聞社、一九七五、一九ページ。

(2) 高梨 昌「現代日本の労働問題」東洋経済、昭和四〇年、九二ページ。

(3) 蓮見晋彦ほか編「地域・産業」社会学セミナー2、有斐閣、昭和四七年、二七二～二七三ページ、参考。

(4) 日経連「賃金問題と日本経済」日経連一三三ページ、参考。

(5) 森 五郎編「労務管理論」有斐閣双書、昭和四九年、二六一ページ。

(6) 津田真澄「年功的労使関係論」ミネルヴァ書房、昭和四三年、一一二ページ。

○ 右の他に参考資料として、労務行政研究所「労働統計調査月報」総理府統計局「日本の就業構造」昭和四三年を使用した。また、紙数の都合から統計資料の掲載は割愛した。

(大学院修士課程)